

Reform-Tagebuch (Folge 3)

Die künftige Organisationsstruktur der Staatlichen Museen zu Berlin

geschrieben von Hermann Parzinger

Schon früh war klar, dass im Zuge der Reform der Stiftung Preussischer Kulturbesitz (SPK) der Verbund der Staatlichen Museen zu Berlin (SMB) tiefgreifend umgestaltet werden muss, um mehr Strahlkraft, Publikumsinteresse, Wirkmacht und Sichtbarkeit zu entwickeln. Dass dies bislang nicht ausreichend der Fall war, hat einerseits mit einer erheblichen personellen und finanziellen Unterausstattung zu tun, hängt andererseits aber auch mit den inneren Strukturen des Verbundes SMB zusammen. Hier bleibt einer der weltweit größten Museumsverbünde unter seinen Möglichkeiten. Große Häuser wie die Neue Nationalgalerie, der Hamburger Bahnhof, die Nationalgalerie der Gegenwart, die Gemäldegalerie, das Ethnologische Museum, die Antikensammlung und andere – jedes Haus für sich schon weltbedeutend – besaßen kaum Selbststeuerungsmöglichkeiten. Alle wichtigen (und bisweilen auch weniger wichtigen) Entscheidungen wurden in der Generaldirektion getroffen. Hier wurde über das Programm und über die Mittel entschieden. Die Direktorinnen und Direktoren dieser großen Museen fühlten sich mehr als Abteilungsleitende denn als wirkliche Chefinnen und Chefs ihrer Häuser, was insbesondere bei Neuberufungen zunächst immer wieder zu ungläubigem Staunen führte, ehe die Domestikationskraft einer nicht mehr zeitgemäßen Struktur ihre Wirkung entfaltete und nicht selten zu resigniertem Nachgeben führte.

Eine Verbesserung dieser Situation war nur auf zwei Wegen zu erreichen: einerseits durch eine auch vom Wissenschaftsrat geforderte deutlich bessere Ausstattung, wobei die Stiftung hier jedoch auf die Unterstützung der Träger, also von Bund und Ländern angewiesen ist. Und andererseits – und das war der Auftrag des Stiftungsrats an die SPK selbst – ging es darum, Organisationsstruktur und Governance der Häuser neu zu denken, um die einzelnen Museen und Institute des Verbunds SMB schlagkräftiger zu machen und sich erfolgreicher entwickeln zu lassen. Schon im Juni 2021 beschloss der Stiftungsrat der SPK daher, dass es – um den einzelnen Museen und Instituten der SMB mehr Eigenständigkeit zu geben – künftig keine weitere Entscheidungs- und Verwaltungsebene zwischen ihnen und dem neuen Kollegialorgan (Vorstand) der SPK mehr geben solle. Dies bedeutete konkret die Auflösung der Generaldirektion und die Abschaffung der Position des Generaldirektors. Der Stiftungsratsbeschluss vom 5. Dezember 2022 legte dann bereits konkret fest, dass im siebenköpfigen Vorstand der SPK, dem obersten Leitungsgremium der Stiftung, drei Mitglieder der Staatlichen Museen zu Berlin vertreten sein sollten. Weiter heißt es: Die Museen und Institute sollen zukünftig autonomer handeln können. Sie entwickeln im Rahmen der vom Vorstand beschlossenen Gesamtstrategie ihre Strategien und verwalten die vom Vorstand zugewiesenen Programmbudgets selbstständig. Es gilt ferner die Maxime, dass sie so eigenständig wie möglich und wirtschaftlich sinnvoll handeln sollen. Die einzelnen Häuser der SMB arbeiten administrativ und fachlich zusammen. Organisations- und Verwaltungsaufgaben sowie museale Fachdienste sollen sinnvoll gebündelt werden, insbesondere an den drei großen Standorten Museumsinsel, Kulturforum und Dahlem.

Ein Jahr später, am 8. Dezember 2023, beschloss der Stiftungsrat der SPK dann das neue Organisationsmodell der Staatlichen Museen, das ein aus Stiftungsleitung und Museumsleitenden bestehender Lenkungsreis mit externer Unterstützung durch Partner Deutschland – Berater der öffentlichen Hand GmbH erarbeitet hat. Dieses Modell sieht vor, dass die Aufgaben der Generaldirektion künftig neu verortet werden. Vordringliche Ziele der Reorganisation sind Stärkung der Autonomie und Steigerung der Wirksamkeit der einzelnen Museen und Institute, Abbau und Vermeidung von Komplexitäten, Stärkung des Leistungs- und Anreizgedankens, Erhöhung der Serviceorientierung gebündelt erbrachter Leistungen sowie Realisierung von Synergien und

Wirtschaftlichkeitseffekten.

Die eigentlichen »Brands« der Berliner Museen sind die einzelnen Häuser, nicht der Verbund SMB, sie müssen deshalb gestärkt werden. In einem ersten Schritt wurden die Mitarbeitenden für sammlungsbasierte Bildung und Vermittlung, die zuvor der Generaldirektion unterstellt waren, schon zum 1. Juli 2023 direkt an den Museen angesiedelt. Seit Januar 2024 sind den Museen und Instituten ferner erstmals eigenständige Budgets zugewiesen worden, was wichtige neue Gestaltungsspielräume schafft, auch wenn sie im Zuge klammer Kassen und Einsparvorgaben zunächst noch überschaubar bleiben mögen. Da nicht jedes Haus der SMB über die jeweils nötigen museumsnahen Fachdienste verfügen kann, werden an den Standorten fünf Museumsteams eingerichtet.

Diese Museumsteams sind zuständig für Ausstellungsmanagement und -gestaltung, Veranstaltungsmanagement, Grafikproduktion, Leihverkehr, Besucherservice vor Ort, Kommunikation, Social Media, Marketing, Hausdienste sowie für die fachbezogene technische und sicherheitstechnische Koordination im Zusammenwirken mit zentral angesiedelten Diensten. Die Bündelung dieser Aufgaben in Museumsteams für zugleich mehrere Museen und Institute trägt der angespannten Personalsituation Rechnung, wobei perspektivisch ein Ausbau der Teams notwendig ist, sobald zusätzliche Personalressourcen bereitgestellt werden.

Das »Museumsteam Museumsinsel« wird dabei den Häusern auf und an der Museumsinsel zugewiesen: Ägyptisches Museum und Papyrussammlung, Alte Nationalgalerie, Antikensammlung, Museum für Islamische Kunst, Münzkabinett, Museum für Vor- und Frühgeschichte, Skulpturensammlung und Museum für Byzantinische Kunst, Vorderasiatisches Museum sowie Zentralarchiv. Ein »Museumsteam Kulturforum I« betreut die Neue Nationalgalerie mit den in Charlottenburg befindlichen Dependancen Museum Berggruen und Museum Scharf-Gerstenberg sowie das im Bau befindliche Museum berlin modern, »Museumsteam Kulturforum II« die Gemädegalerie, die Kunstbibliothek mit dem Museum für Fotografie am Bahnhof Zoo, das Kunstgewerbemuseum und das Kupferstichkabinett. Das »Museumsteam Dahlem/Humboldt Forum« ist für das Ethnologische Museum, das Museum für Asiatische Kunst, das Museum Europäischer Kulturen, das Institut für Museumsforschung sowie die Gipsformerei und das Rathgen-Forschungslabor in Charlottenburg zuständig. Der Hamburger Bahnhof – Nationalgalerie der Gegenwart verfügt aufgrund seiner von den anderen Häusern der SMB getrennten Lage über ein eigenes »Museumsteam Hamburger Bahnhof«. Selbstredend sind die Museumsteams unterschiedlich groß, und die jeweils vorgesehene Personalausstattung berücksichtigt die Bedürfnisse und Relationen der zugeordneten Museen und Institute, soweit dies beim bestehenden Personalstamm möglich ist.

Daneben gibt es dezentrale Shared Services, die an einem Haus der SMB angesiedelt werden und von dort aus Leistungen für alle Museen und Institute der SMB erbringen. Die digitalen Museumsdienste wurden so an das Institut für Museumsforschung und die Bereiche Publikationen und Merchandising an die Kunstbibliothek verlagert. Die Mitarbeitenden der Stabsstelle Bau werden dagegen in die Bauabteilung der Stiftung überführt, um dort weitere Synergien zu schaffen, ohnehin liegt die Bauherreneigenschaft seit jeher bei der SPK und nicht bei ihren Einrichtungen. Alle diese Umsetzungen sind bereits zum 1. Juni 2024 erfolgt.

In einem nächsten Schritt werden nun die oben genannten Museumsteams gebildet. Dabei sind die Gremien der Personalvertretungen zu beteiligen, es wird Interessenbekundungsverfahren geben, und in Gesprächen mit den Kolleginnen und Kollegen der Generaldirektion wird es auch darum gehen, Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Betroffenen zu identifizieren und, wenn irgend möglich, auch entsprechend zu berücksichtigen. Jede tiefgreifende Organisationsveränderung mit Umsetzungen und teilweise auch neuen Zuständigkeiten sorgt verständlicherweise für große Verunsicherung bei den Mitarbeitenden, bietet aber immer auch große Chancen für Neues. Entscheidend dabei ist, dass alle Arbeitsplätze gesichert sind, Entsprechendes gilt auch für die Eingruppierungen der Betroffenen. Niemand soll sich im Zuge der Reform schlechter stellen. Solche Prozesse sind trotzdem immer auch eine Zumutung für die Mitarbeitenden, das ist uns bewusst.

Aber das Ziel, die Museen moderner, flexibler und vor allem beim Publikum erfolgreicher zu machen, lässt keinen anderen Weg zu. Umso wichtiger ist es deshalb, den Aufbau dieser neuen Organisationsstruktur zügig zum Abschluss zu bringen. Natürlich verbinden sich diese tiefgreifenden inneren Veränderungen mit der Hoffnung auf eine bessere Ausstattung durch die Träger. Signale aus Bund und Ländern bestätigen diese Hoffnung. Einer der weltweit herausragenden Museumsverbände ist es wert.

Dieser Text ist zuerst erschienen in [Politik & Kultur 7-8/2024](#).